plan d'action 2003-2004

Centre de recouvrement

Québec

plan d'action 2003-2004

BIBLIOTHÈQUE
20 MAI 2004
ASSEMBLÉE NATIONALE

Juillet 2003

Rédaction

Centre de recouvrement
425, rue du Pont, 2e étage
Québec (Québec) G1K 9K5

http://www.messf.gouv.qc.ca

Édition

Direction des communications

Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale
et de la Famille

Dépôt légal – juillet 2003

Bibliothèque nationale du Québec

ISBN : 2-550-40752-0

© Gouvernement du Québec

La forme masculine utilisée dans ce document désigne aussi bien les femmes que les hommes, et ce, dans le but d'alléger le texte.

Table des matières

1	**Mission, responsabilités, produits et personnes visées**	**5**
1.1	Mission	6
1.2	Responsabilités	6
1.3	Produits et personnes visées	6
2	**Organisation**	**7**
2.1	Ressources humaines	8
2.2	Ressources financières	10
3	**Orientations et enjeux**	**11**
3.1	Orientations	12
3.2	Enjeux	13
4	**Plan d'action 2003-2006**	**15**
5	**Cibles de résultats 2003-2004**	**17**
5.1	Créances « assistance-emploi »	18
5.1.1	Recouvrer 56,5 millions de dollars	18
5.1.2	Radier 30 millions de dollars	19
5.2	Créances « Emploi-Québec »	19
5.2.1	Contexte	19
5.2.2	Recouvrer 4,2 millions de dollars	19
5.3	Créances « garants défaillants »	20
5.3.1	Contexte	20
5.3.2	Recouvrer 4 millions de dollars	20
5.4	Créances « pensions alimentaires »	21
5.4.1	Contexte	21
5.4.2	Objectifs liés aux délais de traitement	22
6	**Indicateurs de performance**	**23**
6.1	Indicateurs d'efficacité	24
6.2	Indicateur d'efficience	26
6.3	Indicateur de qualité des services	26
7	**Projets relatifs au service aux débiteurs**	**27**
8	**Évolution des comptes à recevoir**	**29**
8.1	Créances « assistance-emploi »	30
8.2	Créances « Emploi-Québec »	32
8.2.1	Créances « individus »	32
8.2.2	Créances « ressources externes »	33
8.3	Créances « garants défaillants »	34
8.4	Créances « pensions alimentaires »	36
9	**Facteurs de contingence**	**37**
	Annexes	39

104-06400/

1 Mission, responsabilités, produits et personnes visées

1

Mission, responsabilités, produits et personnes visées

1.1 Mission

Le Centre de recouvrement a pour mission de protéger et de recouvrer les sommes dues au ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (MESSF). De plus, le Centre formule des avis et des recommandations en vue d'améliorer les modes de fonctionnement, les politiques, la réglementation et la législation en matière de recouvrement. Cette fonction de conseil en matière de prévention et de facturation peut amener le Centre à faire des recommandations, par exemple quant à la forme et au fond que doivent revêtir les moyens utilisés dans la facturation et le recouvrement de l'aide conditionnelle, ou à proposer des mesures de recouvrement afin de prévenir les abus dans les demandes d'aide financière.

1.2 Responsabilités

En vertu du titre III, chapitre II de la Loi sur le soutien du revenu et favorisant l'emploi et la solidarité sociale (L.R.Q., chapitre S-32.001), le Centre est responsable de recouvrer les sommes facturées par la Sécurité du revenu et par Emploi-Québec dans l'administration courante de leurs programmes. Il a la responsabilité de recouvrer quatre types de créances :

- les prestations d'assistance-emploi versées en trop ;
- les prestations d'assistance-emploi versées à des immigrants qui ont fait l'objet d'un parrainage ;
- les prestations d'assistance-emploi versées à des créanciers alimentaires alors qu'un défaut de paiement de la part du débiteur alimentaire est signalé ;
- les allocations versées en trop par Emploi-Québec dans l'application des mesures d'aide à l'emploi.

1.3 Produits et personnes visées

Essentiellement, les activités du Centre visent à recouvrer les sommes dues au Ministère. Ces activités se traduisent par des encaissements provenant des sources suivantes :

- les retenues sur les prestations versées par la Sécurité du revenu (assistance-emploi et APPORT) et sur les allocations versées par Emploi-Québec (mesures d'aide à l'emploi). Les retenues se font automatiquement par les systèmes informatiques ;
- les retenues sur les remboursements d'impôt et de TVQ effectuées par le ministère du Revenu du Québec (MRQ). Les retenues se font également de façon automatique par les systèmes informatiques ;
- le recouvrement de l'aide conditionnelle versée en attente des nouvelles allocations familiales (NAF) effectué par la Régie des rentes du Québec (RRQ) de façon informatique ;
- le recouvrement de l'aide conditionnelle effectué par des organismes comme la Régie des rentes du Québec (RRQ), la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) et la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) ;
- les ententes de remboursement négociées par les agents de recouvrement – une entente est conclue à partir de l'analyse de solvabilité qui établit la capacité de payer du débiteur ;
- l'application de mesures légales, nommément les saisies de salaires et d'avoirs liquides, les hypothèques légales, les saisies de biens meubles et immeubles ;
- le recouvrement effectué par le MRQ dans l'application de la Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires (L.R.Q., chapitre P-2.2), dans les dossiers où le Ministère est subrogé légalement aux droits des créanciers alimentaires.

Les personnes visées par les activités du Centre sont celles qui :

- ont reçu, sans y avoir droit, des prestations d'assistance-emploi ou d'autres programmes de la Sécurité du revenu ;
- ont omis de respecter leur engagement de garant d'un immigrant devenu prestataire de l'assistance-emploi ;
- ont reçu des allocations versées en trop par Emploi-Québec ;
- ont fait ou font défaut de payer une pension alimentaire fixée par jugement à une personne qui reçoit ou a reçu des prestations d'assistance-emploi.

2 Organisation

2
Organisation

2.1
Ressources humaines

Au cours de l'année 2002-2003, une entente est intervenue entre la Sécurité du revenu, agence du Ministère responsable principalement de l'administration du Programme d'assistance-emploi (aide sociale), et le Centre de recouvrement.

Par cette entente, le personnel travaillant en recouvrement et réparti dans le réseau de la Sécurité du revenu est passé sous l'autorité du Centre de recouvrement.

Le Centre a révisé sa structure administrative pour tenir compte de cette nouvelle réalité. Cette structure est décrite dans les lignes qui suivent, qui font état des responsabilités des diverses unités et du nombre de ressources s'y rattachant.

Toutefois, la nouvelle structure administrative n'a pas eu pour effet de modifier la nouvelle organisation du travail complétée en 2002-2003. Celle-ci prévoit des activités dites de première ligne, exercées par le personnel du centre d'appels, qui consistent à communiquer avec les débiteurs de nouvelles réclamations afin de négocier des ententes de remboursement. Lorsque les négociations ne portent pas fruit, ou lorsque les ententes convenues ne sont pas respectées par les débiteurs, les dossiers sont traités par des équipes de deuxième ligne. Les activités de ces dernières consistent à terminer le traitement des dossiers. À cette étape, en vertu du processus de recouvrement en vigueur au Centre, des mesures légales peuvent être prises à l'endroit de certains débiteurs qui ont une capacité de payer mais qui n'offrent aucune collaboration ; dans le cas contraire, les créances jugées irrécouvrables doivent être soumises à la radiation.

Ainsi, en 2003-2004, le Centre prévoit utiliser 321 années-personnes (ou ETC), réparties de la façon suivante :

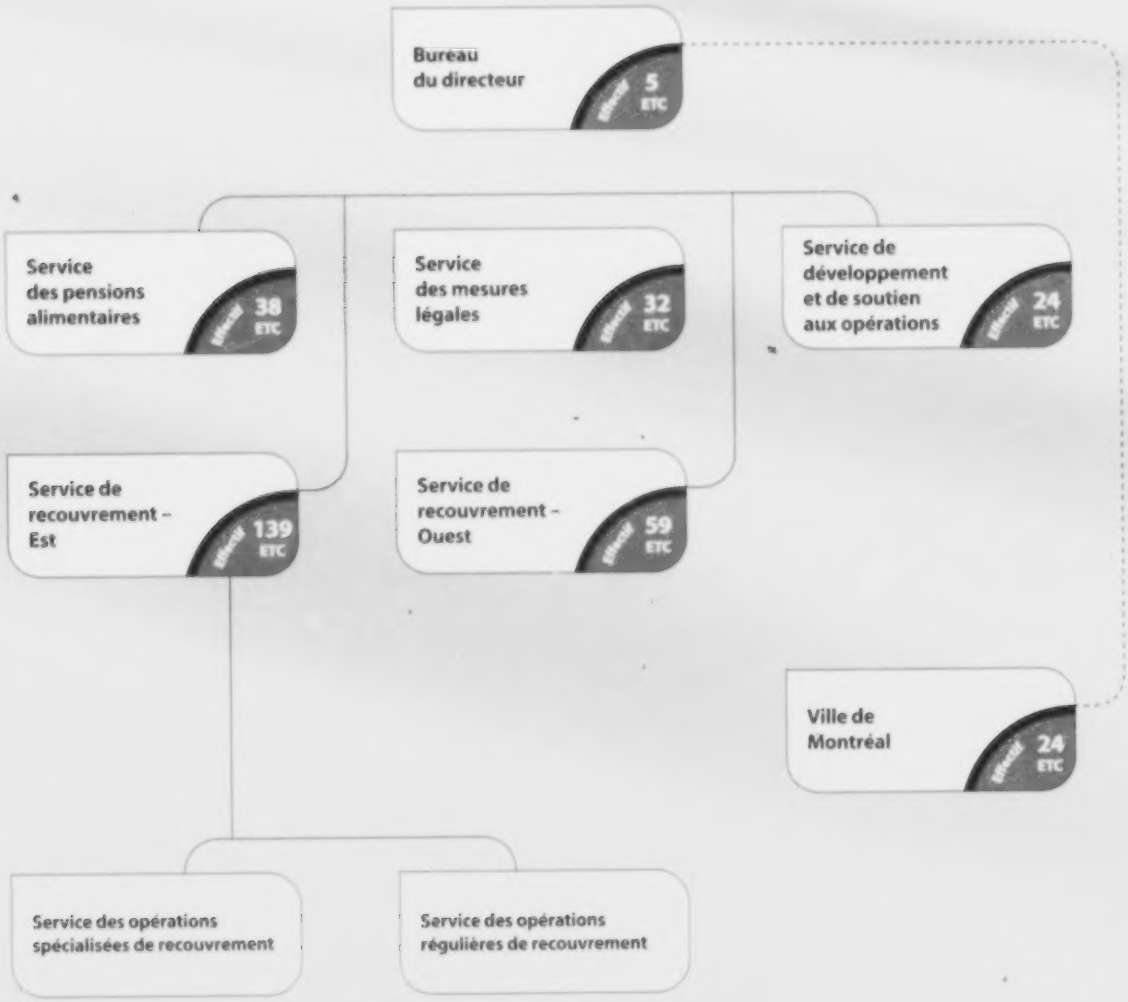
- le Bureau du directeur (5 ETC) assure la gestion administrative du Centre ;
- le Service de recouvrement – Est (139 ETC) regroupe tout le personnel affecté au centre d'appels (recouvrement de première ligne pour l'ensemble du Québec), celui affecté aux dossiers spécialisés (successions, faillites, dépôts volontaires), celui affecté au contrôle et à l'enregistrement des encaissements et, enfin, celui affecté au recouvrement de deuxième ligne pour les régions autres que celles de la métropole (Montréal-banlieue et Laval, Lanaudière, Laurentides et Montérégie) et de l'Outaouais ;
- le Service de recouvrement – Ouest (59 personnes) regroupe le personnel affecté au recouvrement de deuxième ligne pour les régions de la métropole et de l'Outaouais ainsi que celui affecté au recouvrement des créances « garants défaillants » ;
- le Service des mesures légales (32 personnes) est responsable de la préparation, du dépôt et du suivi des mesures légales. Ce service regroupe aussi les préposés aux renseignements et à l'accueil du Centre ainsi que le personnel affecté au traitement des demandes de recours au pouvoir discrétionnaire du ministre ;
- le Service des pensions alimentaires (38 personnes) regroupe le personnel affecté à la gestion des créances alimentaires pour lesquelles le ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille est subrogé et dont le recouvrement est effectué par le ministère du Revenu du Québec ;
- le Service de développement et de soutien aux opérations (24 personnes) fournit l'expertise pour soutenir le développement et les opérations du Centre.

Par ailleurs, des activités de recouvrement de deuxième ligne sont réalisées à Montréal par le personnel (24 personnes) de la Ville de Montréal, en vertu d'une entente avec le ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille.

Les 321 années-personnes en incluent 25 dont le financement est assuré par le recours à la provision pour la perception des revenus du ministère des Finances.

L'organigramme suivant illustre la répartition des 321 années-personnes entre les divers services du Centre et la Ville de Montréal.

Répartition des ressources humaines par service



Ressources financières

Pour l'année 2003-2004, le budget affecté aux activités de recouvrement s'élèvera à 13,9 M $ et se répartira de la façon suivante :

BUDGET AFFECTÉ AUX ACTIVITÉS DE RECOUVREMENT	M $
Budget de base	11,5
Budget à obtenir d'Emploi-Québec	0,5
Budget à obtenir du ministère des Finances pour des activités de recouvrement	1,2
Budget de base Ville de Montréal	0,7
TOTAL	**13,9**

Le budget de 13,9 M $ n'inclut pas le coût des services rendus par les autres directions du Ministère et les avantages sociaux afférents aux coûts de main-d'œuvre. Cependant, ces deux coûts sont inclus dans le calcul du coût par dollar recouvré, tel que le décrit l'indicateur d'efficience.

3 Orientations et enjeux

3
Orientations et enjeux

Orientations

Les orientations du Centre s'inscrivent dans la planification stratégique du ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille dont l'un des objectifs est d'augmenter le recouvrement des sommes versées en trop dans l'administration des programmes du Ministère. Les résultats du Ministère à l'égard de la saine gestion des fonds publics sont étroitement liés au rendement du Centre en matière de recouvrement des sommes versées en trop.

Pour mener à bien sa mission, le Centre s'est fixé les objectifs généraux suivants :

- recouvrer de façon optimale les sommes dues au Ministère, c'est-à-dire le plus possible et au moindre coût ;
- assurer un traitement équitable, courtois et confidentiel à tous les débiteurs, dans le respect des lois et règlements qui régissent les activités de recouvrement.

Pour atteindre ses objectifs, le Centre a adopté les orientations stratégiques suivantes :

- contribuer au contrôle de l'accroissement des comptes à recevoir du Ministère en recouvrant les sommes dues de manière optimale, en radiant les mauvaises créances et en donnant le traitement approprié à tous les dossiers ;
- communiquer avec tout nouveau débiteur dans un délai maximal d'un mois ;
- poursuivre le partenariat avec les organismes qui viennent en aide aux personnes éprouvant des difficultés financières ;
- augmenter la productivité en investissant de façon continue dans la formation du personnel et en améliorant les outils de travail ou en en créant de nouveaux. À cet effet, le Centre consacrera environ 2 000 jours ouvrables, soit l'équivalent de 6 jours par personne, à l'ensemble des activités de formation de son personnel ;
- contribuer au recouvrement des pensions alimentaires non versées aux prestataires de l'aide de dernier recours et ayant fait l'objet d'une subrogation du Ministère en maintenant et en améliorant la qualité des services rendus par le Centre à ses différents partenaires, soit la Sécurité du revenu, le ministère du Revenu et le ministère de la Justice ;
- réaliser ses actions auprès des personnes visées en appliquant les principes suivants dans le respect des lois et règlements qui régissent les activités du Centre :
  - humanité et respect dans ses communications, visant en priorité la négociation d'ententes de remboursement qui respectent la capacité de payer de chaque débiteur ;
  - équité par des actions ne laissant place à aucune discrimination envers les débiteurs ;
  - rigueur dans l'analyse et la recherche des renseignements permettant d'évaluer la capacité réelle de payer de chaque débiteur et dans l'application des mesures de recouvrement appropriées.

Enjeux

La nouvelle organisation du travail centrée sur les opérations du centre d'appels s'est étendue progressivement à l'ensemble du territoire en 2002-2003. À partir d'avril 2003, toute nouvelle réclamation est d'abord traitée au centre d'appels et, par la suite, s'il n'y a pas d'entente avec le débiteur ou s'il ne peut être rejoint, les agents de deuxième ligne prennent charge du dossier. Le nombre d'ententes de remboursement a ainsi augmenté de 15 % au cours des douze derniers mois. Le Centre prévoit maintenir ce rythme de croissance des ententes négociées en 2003-2004 et augmenter de 3 M$ le recouvrement par les agents. L'enjeu principal par rapport au centre d'appels sera d'atteindre le juste équilibre entre les ressources affectées à la première ligne et celles affectées à la deuxième ligne de service. En 2002-2003, 25 postes qui étaient affectés auparavant aux opérations traditionnelles ont été affectés au centre d'appels. Le Centre entend poursuivre de telles affectations en 2003-2004 de façon à optimiser les résultats en recouvrement.

L'autre enjeu principal découle de la récente réorganisation administrative. Depuis novembre 2002, tous les agents de recouvrement, à l'exception de ceux de la Ville de Montréal, indépendamment du territoire couvert et de leur lieu de travail, sont rattachés administrativement au Centre de recouvrement. Ces personnes ont vécu et vivent encore un double changement : changement d'organisation administrative en plus du changement d'organisation de leurs tâches, passant d'un travail de première ligne à un travail de deuxième ligne. Le Centre doit consolider l'esprit d'équipe et la collaboration entre les agents qui sont maintenant appelés à travailler souvent en complémentarité dans les mêmes dossiers à l'intérieur d'un nouveau processus.

4

Plan d'action 2003-2006

4
Plan d'action 2003-2006

Le Centre a adopté un plan d'action pour les trois prochaines années. Les cibles de résultats pour l'année 2003-2004, présentées au chapitre suivant, découlent de ce plan d'action.

Au cours des trois prochaines années, le Centre prévoit mettre en place des mesures qui permettront :

- d'augmenter le recouvrement, par les agents, des créances d'assistance-emploi de 3 M$, 5 M$ et 7 M$, pour le porter à 56,5 M$ en 2003-2004, 58,5 M$ en 2004-2005 et 60,5 M$ en 2005-2006, comparativement à 53,5 M$ en 2002-2003 ;

- de contribuer à la diminution des comptes à recevoir du Ministère par la radiation de 70 M$ de créances jugées irrécouvrables au cours des trois prochaines années.

Les principales mesures qui permettront l'atteinte de ces objectifs visent l'augmentation de la productivité des ressources actuelles puisque la taille de l'effectif devrait se stabiliser au cours de cette période. Les efforts porteront plutôt sur la consolidation de la nouvelle organisation du travail en rapport avec le générateur d'appels, l'automatisation d'outils d'aide aux agents de recouvrement, une utilisation plus large des recours légaux pertinents et appropriés et, enfin, l'amélioration des sources d'information sur les coordonnées des débiteurs.

Le Centre prévoit, dans son plan d'affaires informatique pour la période 2003-2006, des investissements qui contribueront à l'augmentation du recouvrement en facilitant la négociation des ententes de remboursement, le respect de ces ententes et le paiement des créances. Les projets de développement informatique portent principalement sur l'amélioration du service auprès des débiteurs :

- regroupement au centre d'appels de toutes les activités téléphoniques afin de favoriser l'accès téléphonique pour les débiteurs et une gestion systématique de ces appels ;

- développement de services de paiement électroniques : paiements par retrait préautorisé dans les institutions financières, par Internet et par système de réponse vocale interactive ;

- développement de services de consultation du relevé de compte par Internet et par système de réponse vocale interactive.

5

Cibles de résultats 2003-2004

5
Cibles de résultats 2003-2004

Puisque la responsabilité du Centre se limite aux activités sur lesquelles il exerce un contrôle, le plan d'action cible uniquement les résultats découlant des actions du personnel affecté au recouvrement.

Les autres éléments susceptibles de faire varier les comptes à recevoir du Ministère et sur lesquels le Centre n'a aucun contrôle, par exemple les réclamations et le recouvrement par les systèmes informatiques comme les retenues sur les prestations et allocations versées par le Ministère, la compensation par le MRQ, le remboursement de l'aide conditionnelle automatisée et le remboursement de l'aide conditionnelle (NAF) par la RRQ, sont présentés à titre informatif au chapitre 8.

5.1 Créances « assistance-emploi »

5.1.1 Recouvrer 56,5 millions de dollars

En 2003-2004, le Centre prévoit recouvrer 56,5 M$ par le travail des agents uniquement, soit 3 M$ de plus qu'en 2002-2003.

Cette hausse prévue du recouvrement par les agents s'explique par les éléments qui suivent :

Utilisation généralisée du centre d'appels

L'utilisation d'un centre d'appels automatisés s'étendra à l'ensemble des dossiers de recouvrement, sauf ceux des garants défaillants. Cette nouvelle organisation du travail, déployée graduellement en 2002-2003, a permis de majorer le recouvrement par les agents de près de 2 M$ par rapport à celui de 2001-2002. Appliquée à la totalité des dossiers dès le début de l'année financière, elle devrait encore contribuer à la hausse prévue du recouvrement. Le nombre d'ententes de remboursement mensuel, qui a connu une hausse de 15 % en 2002-2003, devrait également croître de 15 % en 2003-2004.

Augmentation des encaissements découlant des mesures légales

L'utilisation d'un centre d'appels automatisés a nécessité une nouvelle approche dans la gestion des dossiers de recouvrement. Dans un premier temps, une équipe d'agents a été affectée au centre d'appels, avec pour mandat la négociation et le suivi des ententes de remboursement avec les débiteurs.

Dans un deuxième temps, les dossiers dans lesquels il n'est pas possible de conclure des ententes avec les débiteurs à l'étape du centre d'appels sont dirigés vers une deuxième équipe d'agents dont le mandat est de terminer le traitement des dossiers. À cette étape, en vertu du processus de recouvrement en vigueur au Centre, des mesures légales peuvent être prises à l'endroit de certains débiteurs qui ont une capacité de payer mais qui n'offrent aucune collaboration ; dans le cas contraire, les créances jugées irrécouvrables doivent être soumises à la radiation.

Puisqu'un plus grand nombre de dossiers seront traités en deuxième étape comparativement aux années antérieures, le Centre prévoit une augmentation du nombre des mesures légales prises à l'encontre des débiteurs qui refusent de conclure une entente satisfaisante mais qui présentent un bon potentiel de recouvrement. Le Centre compte aussi accentuer la protection des créances du Ministère en inscrivant des hypothèques sur les immeubles des débiteurs qui ont une dette supérieure à 10 000 $. Actuellement, le Centre enregistre une mesure légale, y compris une hypothèque immobilière, auprès de moins de 3 % des débiteurs.

Amélioration du dépistage des débiteurs introuvables

En 2002-2003, le Centre a expérimenté de nouvelles méthodes de dépistage sur une base d'échantillon. Les moyens mis en place ont permis de trouver l'adresse de la majorité des débiteurs classés introuvables et auprès desquels aucune mesure de recouvrement n'avait pu être prise. En 2003-2004, une équipe formée à ces nouvelles méthodes traitera l'ensemble des dossiers en recherche d'adresses et de numéros de téléphone. De plus, une entente conclue récemment avec la RRQ permettra d'obtenir des numéros d'assistance sociale actuellement erronés ou manquants. Grâce à ces deux moyens, le Centre prévoit augmenter le nombre de dossiers dans lesquels le recouvrement est possible.

5.1.2

Radier 30 millions de dollars

Dans l'application du processus de recouvrement, les créances qui ne présentent aucun potentiel de recouvrement, que ce soit par entente avec le débiteur ou grâce à des mesures légales, doivent être soumises à la radiation.

Au cours de la prochaine année, le Centre prévoit radier 30 M$ de créances jugées irrécouvrables, soit l'équivalent des créances radiées en 2002-2003.

5.2

Créances « Emploi-Québec »

5.2.1

Contexte

Emploi-Québec a mis en place une série de mesures et de programmes permettant à des personnes de réintégrer le marché du travail, de conserver leur emploi ou de se perfectionner. Les créances regroupées sous l'appellation de créances « individus » concernent des personnes qui doivent rembourser des sommes reçues en vertu de ces mesures et programmes.

Emploi-Québec a également mis en place des programmes de subventions destinés à des ressources externes et à des entreprises, qui visent la création d'emplois et la formation de la main-d'œuvre. Les créances regroupées sous l'appellation de créances « ressources externes » concernent des organismes ou des entreprises qui doivent rembourser des sommes reçues en vertu de ces programmes.

5.2.2

Recouvrer 4,2 millions de dollars

En 2003-2004, le Centre prévoit recouvrer 4,2 M$, soit environ 10 % de plus qu'en 2002-2003. Le recouvrement auprès des individus devrait atteindre 2,2 M$ et celui auprès des ressources externes et des entreprises, 2 M$.

Pour atteindre ce niveau de recouvrement par les agents, le Centre bénéficiera des mêmes moyens que pour le recouvrement des créances d'assistance-emploi, puisque ce sont les mêmes agents qui font le recouvrement des deux types de créances.

Créances « garants défaillants »

Contexte

En s'engageant par contrat auprès du gouvernement québécois à subvenir aux besoins des personnes qu'ils parrainent, des garants permettent à des immigrants de venir s'installer au Québec dans le cadre du Programme de réunification des familles du gouvernement canadien. Par de tels contrats, ces garants s'engagent à rembourser toutes les prestations d'assistance-emploi versées par le Ministère aux personnes qu'ils parrainent.

Recouvrer 4 millions de dollars

Le potentiel de recouvrement annuel diminue depuis deux ans. Les comptes à recevoir, qui se situaient à 119 M$ en mars 2000, se trouvent maintenant légèrement au-dessus de 100 M$. La facturation qui s'ajoute chaque année s'adresse majoritairement à des débiteurs qui ont déjà une dette envers le Ministère, alors que la capacité de remboursement de ces derniers n'augmente pas. De plus, pour les débiteurs actuels qui ont déjà une entente de remboursement mensuel, cette entente va s'échelonner sur plusieurs années étant donné l'importance de leurs dettes.

Pour toutes ces raisons, le Centre prévoit une diminution des montants qui seront recouvrés par les agents auprès des garants défaillants par rapport à 2002-2003, pour atteindre 4 M$ en 2003-2004.

5.4 Créances « pensions alimentaires »

5.4.1 Contexte

La Loi sur le soutien du revenu et favorisant l'emploi et la solidarité sociale (article 111) prévoit que, lorsque la créance d'une personne prestataire est une pension alimentaire déterminée par jugement ou suivant une transaction et une déclaration communes de dissolution d'une union civile reçues devant notaire, le ministre du ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille se substitue de plein droit au créancier alimentaire dans l'exercice de ses droits et privilèges pour tous les versements de cette pension qui sont échus ou à échoir à compter du moment où ce dernier devient admissible à des prestations. Cette substitution se définit légalement par le terme « subrogation ».

Dans l'administration du Programme d'assistance-emploi, c'est la Sécurité du revenu, dans les centres locaux d'emplois (CLE), qui est à même de constater l'existence d'un jugement de pension alimentaire et d'un défaut de paiement par le débiteur alimentaire. La Sécurité du revenu transmet alors les cas au Centre, qui a le mandat de vérifier la conformité des données, d'établir le montant des créances exigibles, de remplir et de transmettre l'avis de subrogation au ministère du Revenu du Québec (MRQ), qui agit comme percepteur des pensions alimentaires en vertu de la Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires.

L'agent du Centre est l'interlocuteur privilégié auprès du MRQ et de la Sécurité du revenu tout au long du processus de recouvrement en assurant l'échange régulier de toutes les informations qui favorisent une gestion adéquate de ces créances. Il joue également ce rôle auprès du ministère de la Justice lorsqu'il y a demande de révision des jugements. Le Centre assure ainsi le suivi et la mise à jour d'environ 30 000 dossiers subrogés.

Objectifs liés aux délais de traitement

Délai de transmission des avis de nouvelles subrogations : traiter 90 % des avis dans un délai de 40 jours

La transmission de tels documents au MRQ se fait en application de l'article 111 de la Loi sur le soutien du revenu et favorisant l'emploi et la solidarité sociale, décrit au point précédent.

En 2003-2004, le Centre entend réduire de 60 à 40 jours le délai de transmission des avis de nouvelles subrogations, ce qui constitue une amélioration d'un peu plus de 33 % par rapport à 2002-2003. Ce délai établit le nombre de jours écoulés entre la date où la Sécurité du revenu signale au Centre le défaut de paiement d'une pension alimentaire et la date où le Centre transmet l'avis de subrogation au MRQ.

Le fait d'écourter les délais de traitement en améliorant la rapidité de la transmission de ces informations permettra au MRQ de transmettre plus rapidement au Ministère les sommes qui lui sont dues.

Délai de transmission des avis de réactivation de subrogation : traiter 90 % des avis dans un délai de 30 jours

Il arrive qu'à la suite d'un défaut de paiement le Ministère doive se subroger à nouveau dans des dossiers où il avait auparavant signalé une fin d'aide financière. C'est ce qu'on appelle une réactivation de subrogation.

En 2003-2004, le Centre vise à réduire de 45 à 30 jours le délai de transmission des avis de réactivation de subrogation, ce qui constitue une amélioration d'un peu plus de 33 % par rapport à 2002-2003. Ce délai établit le nombre de jours écoulés entre la date où la Sécurité du revenu signale au Centre un nouveau défaut de paiement de la pension alimentaire et la date où le Centre transmet l'avis de réactivation au MRQ. Comparativement aux avis de nouvelles subrogations où le délai est de 40 jours, le délai estimé pour le traitement des réactivations est de 30 jours parce que les dossiers sont déjà en suivi au Ministère.

Le fait d'écourter les délais de traitement en améliorant la rapidité de la transmission de ces informations permettra au MRQ de transmettre plus vite au Ministère les sommes qui lui sont dues.

Délai de transmission des avis de fin d'aide financière : traiter 90 % des avis dans un délai de 45 jours

Lorsqu'une personne cesse de bénéficier de l'aide financière du Programme d'assistance-emploi, elle peut alors recevoir du ministère du Revenu la pension alimentaire à laquelle elle a droit. Le fait de traiter rapidement les délais de transmission des avis de fin d'aide financière permettra à cette personne de recevoir ces versements directement et plus rapidement.

En 2003-2004, le Centre maintiendra le délai de transmission des fins d'aide financière à 45 jours, conservant la même cible qu'en 2002-2003. Ce délai établit le nombre de jours écoulés entre la date où la créancière alimentaire cesse de recevoir des prestations d'assistance-emploi et la date où le Centre transmet l'information au MRQ.

Afin d'atteindre ces trois objectifs, le Centre accentuera les efforts visant à optimiser les méthodes de travail, en continuité avec la révision et l'allègement des procédures de travail amorcés en 2001-2002.

Indicateurs de performance

Indicateurs de performance

Indicateurs d'efficacité

TAUX DE RÈGLEMENT

TAUX DE RECOUVREMENT

6
Indicateurs de performance

Le Centre dispose d'un ensemble de données de gestion lui permettant de rendre compte de ses activités et de conseiller le Ministère en matière de recouvrement des créances. Le Centre utilise également différents indicateurs de mesure des résultats, qui se regroupent en trois catégories : les indicateurs d'efficacité, les indicateurs d'efficience et les indicateurs de qualité des services.

Vous trouverez en annexe la définition et l'utilité de ces indicateurs de performance.

6.1 Indicateurs d'efficacité

	TAUX DE RÈGLEMENT des dossiers (%)		TAUX DE RECOUVREMENT des créances (%)	
Type de créances	**2002-2003**	**2003-2004**	**2002-2003**	**2003-2004**
Assistance-emploi	39,0	43,0	19,2	21,0
Emploi-Québec	36,0	40,0	29,7	32,3
Garants défaillants	55,0	55,0 =	7,3	7,0

Taux de règlement des dossiers

En 2003-2004, le Centre prévoit une croissance de 10 % de ce taux pour les créances d'assistance-emploi et d'Emploi-Québec. Cette croissance est liée aux effets combinés de la réorganisation du travail et de l'utilisation accrue du centre d'appels sur le nombre total de dossiers réglés, que ce soit par entente de remboursement, mesures légales, proposition de règlement ou demande de radiation acceptée. À noter que, pour les créances d'Emploi-Québec, seul le taux de règlement des dossiers pour les créances « individus » est mesuré, puisque ces dernières sont gérées par les systèmes informatiques du Ministère, contrairement aux créances « ressources externes ».

Le taux pour les créances des garants défaillants devrait demeurer au même niveau à cause de la qualité même des créances résiduelles. De moins en moins de dossiers non réglés offrent en effet un bon potentiel de recouvrement. Plusieurs de ces dossiers ont été traités et doivent être prochainement soumis à la radiation.

Taux de recouvrement des créances

Le Centre prévoit une hausse de ce taux à 21 % en 2003-2004 pour les créances d'assistance-emploi, soit 9,4 % de plus qu'en 2002-2003. La hausse prévue au recouvrement total compense l'augmentation prévue de la facturation nette.

En ce qui concerne les créances « individus » d'Emploi-Québec, le Centre prévoit également une hausse de ce taux à 32,3 % en 2003-2004. Cette augmentation s'explique par l'augmentation du recouvrement total alors que la facturation demeurera stable. Le montant moyen des créances d'Emploi-Québec étant plus faible que celui des créances d'assistance-emploi, cette situation facilite la négociation d'ententes de remboursement avec les débiteurs pour un recouvrement rapide et complet, d'où un taux de recouvrement plus élevé.

Finalement, le taux de recouvrement des créances des garants défaillants demeurera stable à 7 % en 2003-2004. Le montant moyen de ces créances étant beaucoup plus élevé que dans le cas des créances d'assistance-emploi et d'Emploi-Québec, les créances « garants défaillants » sont plus difficiles à recouvrer. Le recouvrement doit s'effectuer sur plusieurs années, ce qui explique le taux de recouvrement plus bas dans les créances des garants défaillants que dans les autres types de créances.

6.2 Indicateur d'efficience

Coût par dollar recouvré

Créances « assistance-emploi » et « Emploi-Québec »

Les prévisions pour l'année 2003-2004 sont de 22 ¢ par dollar recouvré par les agents comparativement à des prévisions de 23 ¢ pour l'année 2002-2003. Cette diminution est essentiellement attribuable à la hausse de 3 M$ du recouvrement par les agents pour les créances d'assistance-emploi et de 0,2 M$ pour celles d'Emploi-Québec.

Créances « garants défaillants »

En 2003-2004, le Centre prévoit maintenir à 21,5 ¢ le coût par dollar recouvré par les agents, soit le même qu'en 2002-2003.

6.3 Indicateur de qualité des services

Taux de plaintes avec correctifs

En 2003-2004, le Centre prévoit maintenir à 0,28 par 1000 dossiers le taux de plaintes avec correctifs. Il est important de mentionner que ce taux s'applique à l'ensemble des activités de recouvrement du Centre, indépendamment des types de créances contenus dans les dossiers.

7

Projets relatifs au service aux débiteurs

7

Projets relatifs au service aux débiteurs

Eu égard à sa *Déclaration de services aux citoyennes et aux citoyens,* le Centre prévoit mettre en place, dans une optique d'assurance qualité, un projet d'écoute et d'analyse de conversations téléphoniques entre les débiteurs et le personnel du Centre.

Par ce projet, le Centre veut s'assurer que les débiteurs sont servis avec respect et courtoisie, qu'ils reçoivent l'information la plus complète et la plus précise possible et que son personnel utilise un langage clair.

Le Centre a également dressé un plan d'affaires informatique comportant des projets d'amélioration des services aux débiteurs.

Le projet suivant est en cours de réalisation :

Mise en place d'un service au débiteur pour le paiement de son compte par débit préautorisé

L'agent de recouvrement offrira au débiteur, lors de la négociation d'une entente de remboursement, de faire ses paiements périodiques en autorisant le Ministère à prélever automatiquement le montant dans son compte bancaire. Cette façon de faire comporte de multiples avantages, entre autres ceux d'offrir un nouveau mode de paiement, de simplifier les procédures administratives et d'optimiser le recouvrement par le recours à des moyens pratiques et économiques.

Les projets suivants font l'objet d'études préliminaires et les décisions seront prises en fonction des coûts et bénéfices prévus :

Mise en place d'un service au débiteur pour le paiement de son compte dans une institution financière

Le débiteur pourra effectuer des remboursements en utilisant les services déjà offerts par son institution financière. Le transfert de fonds se fera par transfert électronique, en utilisant le guichet automatique ou les services au comptoir.

Mise en place d'un service au débiteur pour le paiement de son compte par carte de paiement électronique à partir du site Web du Ministère ou d'un système téléphonique de réponse vocale interactive (RVI)

Un débiteur pourra, de manière sécuritaire, effectuer tout paiement qu'il désire appliquer à son compte. Les modes standards de paiement seront offerts directement à partir du système (RVI ou Internet) utilisé par le débiteur.

Mise en place d'un service de consultation en ligne d'un dossier, sur le site Internet du Ministère, à partir d'un système de réponse vocale interactive (RVI)

Le projet consiste à mettre au point les mécanismes nécessaires à la consultation par un débiteur de certains éléments de son dossier à partir du site Web du Ministère et d'un système de RVI. Certaines informations pourront aider le débiteur à rembourser plus rapidement sa dette. Les principaux éléments auxquels aura accès le débiteur sont les suivants :

- les deux derniers relevés de compte ;
- la somme des paiements ayant diminué son compte au cours des douze derniers mois ;
- lorsque les paiements sont faits à l'aide de chèques postdatés, le nombre de chèques restants et les montants à encaisser.

8 Évolution des comptes à recevoir

Évolution des comptes à recevoir

Créances « assistance-emploi »

	Résultats prévus			
	2002-2003 (M $)		2003-2004 (M $)	
COMPTES À RECEVOIR AU DÉBUT		**579,0**		**570,2**
Facturation				
- réclamations	124,0		128,3	
- intérêts et frais	23,4		23,0	
- annulations de créances	(13,0)	134,4	(13,0)	138,3
Recouvrement				
- par les agents	(53,5)		(56,5)	
- aide conditionnelle automatisée	(12,7)		(18,1)	
- retenues à même les prestations et allocations	(38,0)		(41,5)	
- retenues effectuées par le MRQ	(24,2)		(24,0)	
- remboursement de l'aide conditionnelle (NAF) par la RRQ	(6,6)		(6,5)	
- remboursement de trop-perçus	1,8	(133,2)	2,0	(144,6)
Créances radiées				
- radiation	(30,0)		(30,0)	
- annulation de radiation	20,0	(10,0)	20,0	(10,0)
COMPTES À RECEVOIR À LA FIN		**570,2**		**553,9**

8
Évolution des comptes à recevoir

Créances « assistance-emploi »

	Résultats prévus 2002-2003 (M $)		2003-2004 (M $)	
COMPTES À RECEVOIR AU DÉBUT		579,0		570,2
Facturation				
- réclamations	124,0		128,3	
- intérêts et frais	23,4		23,0	
- annulations de créances	(13,0)	134,4	(13,0)	138,3
Recouvrement				
- par les agents	(53,5)		(56,5)	
- aide conditionnelle automatisée	(12,7)		(18,1)	
- retenues à même les prestations et allocations	(38,0)		(41,5)	
- retenues effectuées par le MRQ	(24,2)		(24,0)	
- remboursement de l'aide conditionnelle (NAF) par la RRQ	(6,6)		(6,5)	
- remboursement de trop-perçus	1,8	(133,2)	2,0	(144,6)
Créances radiées				
- radiation	(30,0)		(30,0)	
- annulation de radiation	20,0	(10,0)	20,0	(10,0)
COMPTES À RECEVOIR À LA FIN		**570,2**		**553,9**

Commentaires sur les prévisions 2003-2004

Facturation

Selon les prévisions du Ministère, les réclamations atteindront 128,3 M$, soit 4,3 M$ de plus qu'en 2002-2003.

En 2002-2003, le taux moyen servant au calcul des intérêts a été de 7 %. Le calcul des revenus d'intérêts de l'année 2003-2004 est basé sur l'hypothèse que ce taux sera constant au cours de l'année.

Recouvrement

Ainsi qu'il a été mentionné au point 5.1.1, nous prévoyons une augmentation de 3 M$ du recouvrement par les agents par rapport à 2002-2003.

Le recouvrement par les systèmes informatiques devrait, pour sa part, augmenter de 8,9 M$ pour les raisons suivantes :

- les retenues à même les prestations et les allocations versées par le Ministère augmenteront de 3,5 M$, puisqu'en fonction du calendrier de versements des prestations d'assistance-emploi il y aura douze retenues au cours de l'année 2003-2004 au lieu de onze comme en 2002-2003 ;
- le recouvrement d'aide conditionnelle automatisée augmentera de près de 5,4 M$ grâce à un nouvel échange de renseignements entre la Sécurité du revenu et la Régie des rentes du Québec ;
- les retenues effectuées par le ministère du Revenu demeureront stables à 28 M$.

Créances radiées

Ainsi qu'il est indiqué au point 5.1.2, le Centre prévoit maintenir à 30 M$ la radiation des créances irrécouvrables, soit le même niveau qu'en 2002-2003.

Créances « Emploi-Québec »

Créances « individus »

	Résultats prévus 2002-2003 (K$)		Résultats prévus 2003-2004 (K$)	
COMPTES À RECEVOIR AU DÉBUT		7 139		7 171
Facturation		3 162		3 150
Recouvrement				
- par les agents	(2 000)		(2 200)	
- retenues à même les prestations et allocations	(611)		(680)	
- retenues effectuées par le MRQ	(410)		(410)	
- remboursement de trop-perçus	31	(2 990)	31	(3 259)
Créances radiées				
- radiation	(300)		(300)	
- annulation de radiation	160	(140)	160	(140)
COMPTES À RECEVOIR À LA FIN		**7 171**		**6 922**

Commentaires sur les prévisions 2003-2004

Facturation

En 2003-2004, Emploi-Québec prévoit maintenir le même niveau de facturation pour les créances « individus » qu'en 2002-2003.

Recouvrement

Tel qu'il a été mentionné au point 5.2.2, le Centre prévoit une hausse de 200 000 $ du recouvrement par les agents au chapitre des créances « individus ».

Le Centre prévoit aussi une légère augmentation du recouvrement par les systèmes informatiques. Les retenues à même les prestations et les allocations versées par le Ministère augmenteront de 69 000 $, puisqu'en fonction du calendrier de versements il y aura douze retenues au cours de l'année 2003-2004 au lieu de onze comme en 2002-2003.

Créances « ressources externes »

	Résultats prévus	
	2002-2003 (K$)	2003-2004 (K$)
COMPTES À RECEVOIR AU DÉBUT	432	632
Facturation	1 785	1 800
Recouvrement par les agents	(1 785)	(2 000)
COMPTES À RECEVOIR À LA FIN	**632**	**432**

Commentaires sur les prévisions 2003-2004

Facturation

Emploi-Québec ne prévoit aucune augmentation de la facturation dans les créances « ressources externes ».

Recouvrement par les agents

Le Centre prévoit augmenter de 200 000 $ le recouvrement par les agents pour les créances « ressources externes ». Il faut noter que ce type de créances ne peut bénéficier du recouvrement par les systèmes informatiques.

COMPTES A RECEVOIR AU DÉBUT	7 139	7 171
COMPTES A RECEVOIR A LA FIN	7 171	6 922

COMPTES À RECEVOIR AU DÉBUT	632	632
COMPTES A RECEVOIR A LA FIN	632	432

Créances « garants défaillants »

	Résultats prévus			
	2002-2003 (M $)		2003-2004 (M $)	
COMPTES À RECEVOIR AU DÉBUT	**108,9**		**105,9**	
Perceptions				
- recouvrement	14,6		13,3	
- intérêts et frais	0,7		1,0	
- annulations de créances	(0,1)	15,2	(0,0)	14,3
Recouvrement par les agents	(4,8)		(4,0)	
- retenues à même les prestations et allocations	(1,5)		(1,7)	
- retenues effectuées par le MRQ	(2,0)		(2,0)	
- remboursement de trop-perçus	0,1	(8,2)	0,1	(7,6)
Créances radiées				
- radiation	(5,2)		(5,0)	
- annulation de radiation	4,2	(1,0)	4,0	(1,0)
COMPTES À RECEVOIR À LA FIN	**105,9**		**101,8**	

Créances « garants défaillants »

	Résultats prévus			
	2002-2003 (M $)		2003-2004 (M $)	
COMPTES À RECEVOIR AU DÉBUT		108,9		105,9
Facturation				
- réclamations	14,6		12,5	
- intérêts et frais	0,7		1,0	
- annulations de créances	(9,1)	6,2	(9,0)	4,5
Recouvrement				
- par les agents	(4,8)		(4,0)	
- retenues à même les prestations et allocations	(1,5)		(1,7)	
- retenues effectuées par le MRQ	(2,0)		(2,0)	
- remboursement de trop-perçus	0,1	(8,2)	0,1	(7,6)
Créances radiées				
- radiation	(5,2)		(5,0)	
- annulation de radiation	4,2	(1,0)	4,0	(1,0)
COMPTES À RECEVOIR À LA FIN		**105,9**		**101,8**

Commentaires sur les prévisions 2003-2004

Facturation

Selon les prévisions du Ministère, les réclamations atteindront 12,5 M$, soit 2,1 M$ de moins qu'en 2002-2003.

En 2002-2003, le taux moyen servant au calcul des intérêts a été de 7 %. La prévision des revenus d'intérêts de l'année 2003-2004 est basée sur l'hypothèse que ce taux sera constant au cours de l'année.

Recouvrement

Ainsi qu'il est indiqué au point 5.3.2, le Centre prévoit une baisse de 0,8 M$ du recouvrement par les agents.

Le recouvrement par les systèmes informatiques devrait, quant à lui, augmenter d'environ 0,2 M$ puisqu'en fonction du calendrier de versements il y aura douze retenues au cours de l'année 2003-2004 au lieu de onze comme en 2002-2003.

Creances « pensions alimentaires »

	[illegible]		[illegible]	
COMPTES À RECEVOIR AU DÉBUT		**151,0**		**131,3**
[illegible]				
[illegible]	[illegible]		[illegible]	
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]				
[illegible]	[illegible]		[illegible]	
[illegible]	[illegible]		[illegible]	
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
COMPTES À RECEVOIR À LA FIN		131,3		112,3

Commentaires sur les prévisions 2003-2004

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Recouvrement

[illegible]

8.4

Créances « pensions alimentaires »

	Résultats prévus			
	2002-2003 (M $)		2003-2004 (M $)	
Arrérages de pensions alimentaires				
- facturation	37,4		35,0	
- annulation	(31,2)	6,2	(29,0)	6,0
Recouvrement				
- par le MESSF	(0,5)		(0,4)	
- par le MRQ	(25,5)		(24,7)	
- remboursement de trop-perçus	0,1	(25,9)	0,1	(25,0)
COMPTES À RECEVOIR À LA FIN		**131,3**		**112,3**

Commentaires sur les prévisions 2003-2004

Le Centre prévoit que le nombre de dossiers dans lesquels des arrérages de pensions alimentaires sont facturés mensuellement sera le même qu'en 2002-2003, soit environ 10 000.

Chaque année, plusieurs ordonnances alimentaires sont révisées ou annulées par les tribunaux. Cette démarche a eu pour effet de modifier ou d'annuler un volume important de créances alimentaires, soit 31,2 M $ en 2002-2003, et le Centre prévoit que 29 M $ seront annulés pour les mêmes raisons en 2003-2004.

Enfin, le Centre prévoit transmettre 2 900 nouvelles subrogations et 600 réactivations de subrogation au MRQ au cours de l'année 2003-2004.

Recouvrement

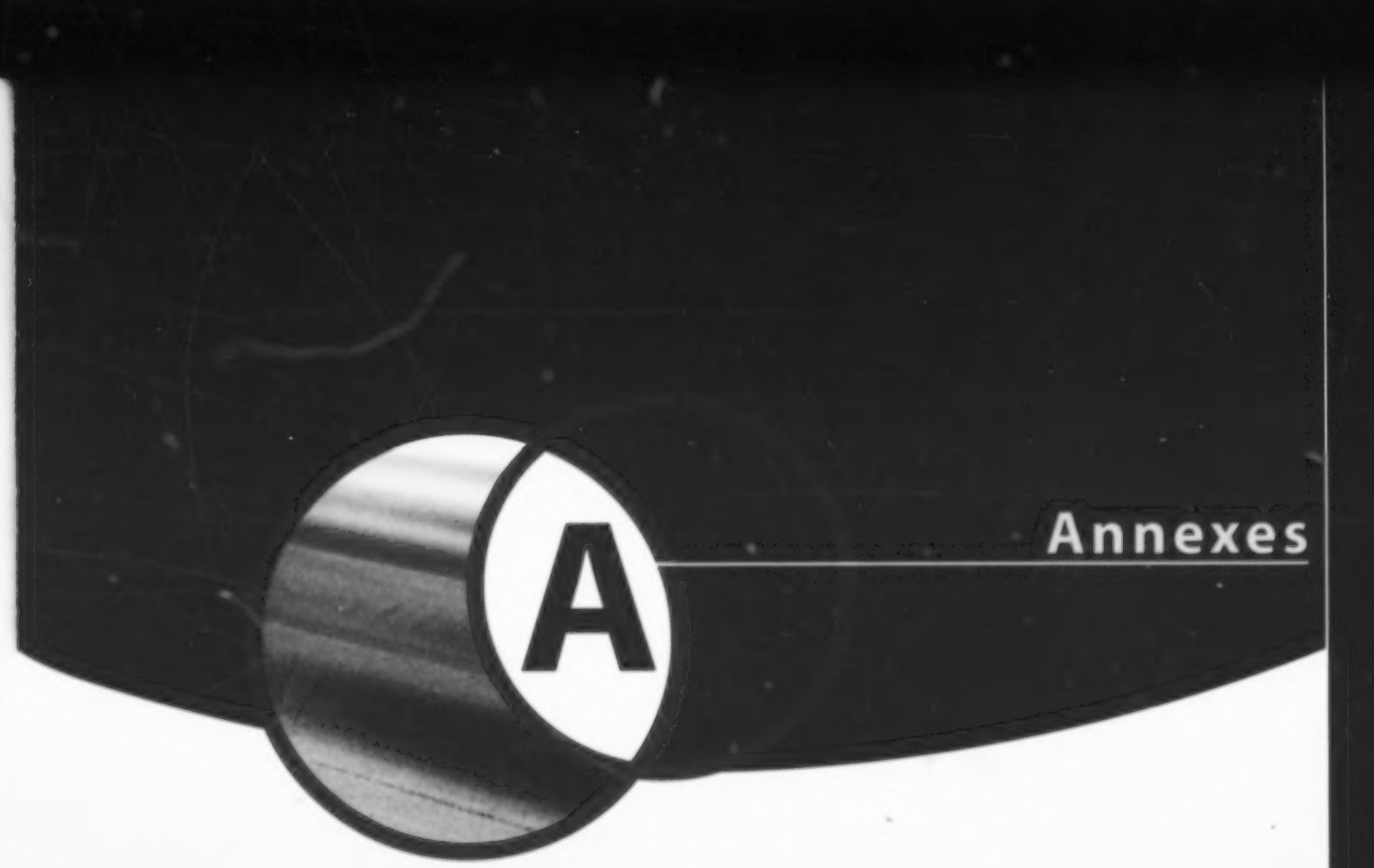
Le MRQ prévoit recouvrer 24,7 M $, soit une diminution de 0,8 M $ par rapport aux résultats de 2002-2003.

9 Facteurs de contingence

9
Facteurs de contingence

Une partie des résultats en recouvrement est attribuable au montant total des réclamations faites en cours d'année. Ainsi, toute différence appréciable dans la réalisation des prévisions sur les réclamations a un effet direct sur les résultats en recouvrement.

Toutes les prévisions touchant les revenus d'intérêts sont basées sur l'hypothèse que le taux en vigueur au 31 mars 2003 demeurera stable au cours de l'année 2003-2004.



Annexes

Annexes

Déclaration de services aux citoyennes et aux citoyens du Centre de recouvrement

Nos engagements généraux

- vous servir avec respect, courtoisie et rapidité ;
- respecter l'heure de votre rendez-vous ou vous informer du délai d'attente ;
- vous fournir l'information la plus complète et la plus précise possible sur nos services ;
- utiliser un langage clair dans nos communications verbales et écrites ;
- vous informer sur les motifs d'une décision vous concernant et, s'il y a lieu, vous proposer des solutions de rechange ;
- assurer la confidentialité des renseignements personnels ;
- vous retourner votre appel dans les 24 heures et, si nécessaire, vous offrir la possibilité de parler à quelqu'un rapidement ;
- traiter votre demande rapidement et vous informer des délais.

Nos engagements spécifiques

- écouter avec attention et ouverture les besoins que vous exprimez ;
- vous informer de vos droits et obligations ;
- assurer la confidentialité des renseignements personnels contenus à votre dossier en limitant sa consultation aux personnes autorisées ;
- vous offrir un service personnalisé et conclure des ententes de remboursement adaptées à la situation financière de chacun ;
- vous assurer que votre dossier est traité par du personnel compétent, neutre et impartial.

Indicateurs de performance

Définitions et utilité

Taux de règlement des dossiers

Le taux de règlement des dossiers représente le nombre de dossiers réglés durant l'année par rapport au nombre de dossiers recouvrables dans la même période. On entend par dossier réglé un dossier qui comporte une entente de remboursement respectée, une proposition de règlement, une mesure légale en vigueur ou une demande de radiation acceptée. Le nombre de dossiers recouvrables est constitué des dossiers qui ne sont ni en révision, ni en appel. Cet indicateur permet d'évaluer la capacité du Centre à régler les dossiers de recouvrement.

Taux de recouvrement des créances

Le taux de recouvrement des créances représente le montant des encaissements totaux par rapport au montant des comptes recevables en début d'année, auquel on ajoute la facturation nette de l'année et duquel on déduit le montant des radiations nettes.

Coût par dollar recouvré

Le coût par dollar recouvré représente le montant des dépenses par rapport aux montants recouvrés par les agents. Le montant des dépenses est constitué de tous les coûts à payer par le Centre, auxquels sont ajoutés les coûts des services rendus au Centre par les autres directions du Ministère. Cet indicateur permet d'évaluer et de suivre l'évolution de la rentabilité des ressources investies.

Taux de plaintes avec correctifs

Le taux de plaintes avec correctifs représente le nombre de plaintes, par 1 000 débiteurs, qui ont mené à des correctifs dans le traitement des dossiers. Ces plaintes sont relatives aux procédures de recouvrement et sont enregistrées au Bureau des renseignements et plaintes du Ministère.

Sommaire des cibles de résultats et des indicateurs de performance

	Prévisions 2002-2003	Prévisions 2003-2004
[illegible]	[illegible]	[illegible]

Sommaire des cibles de résultats et des indicateurs de performance

	Prévisions 2002-2003	Prévisions 2003-2004
Créances « assistance-emploi »		
Montants recouvrés par les agents	53,5 M$	56,5 M$
Radiation des créances irrécouvrables	30,0 M$	30,0 M$
Taux de règlement des dossiers	39,0 %	43,0 %
Taux de recouvrement des créances	19,2 %	21,0 %
Coût par dollar recouvré par les agents	23,0 ¢	22,0 ¢
Créances « Emploi-Québec »		
Montants recouvrés par les agents		
- créances « individus »	2,0 M$	2,2 M$
- créances « ressources externes »	1,8 M$	2,0 M$
Taux de règlement des dossiers – créances « individus »	36,0 %	40,0 %
Taux de recouvrement – créances « individus »	29,7 %	32,3 %
Coût par dollar recouvré par les agents – créances « individus »	23,0 ¢	22,0 ¢
Créances « garants défaillants »		
Montants recouvrés par les agents	4,8 M$	4,0 M$
Taux de règlement des dossiers	55,0 %	55,0 %
Taux de recouvrement des créances	7,3 %	7,0 %
Coût par dollar recouvré par les agents	21,5 ¢	21,5 ¢
Créances « pensions alimentaires »		
Proportion d'avis de nouvelles subrogations transmis en 40 jours ou moins	80,0 %	90,0 %
Proportion d'avis de réactivation de subrogation transmis en 30 jours ou moins	78,0 %	90,0 %
Proportion d'avis de fin d'aide financière transmis en 45 jours ou moins	74,0 %	90,0 %

Bibliothèque de l'Assemblée nationale
Service de la référence – Secteur du prêt
Édifice Pamphile-Le May
1035, rue des Parlementaires
Québec (Québec) G1A 1A3

DATE DE RETOUR

Emploi,
Solidarité sociale
et Famille
Québec

Bibliothèque de l'Assemblée nationale
QL B 279 704